

 Whitepaper | September 2024

Mit einer klaren HR-Strategie den Unternehmenserfolg fördern

Kienbaum





Mit einer klaren HR-Strategie den Unternehmenserfolg fördern

„Im Kern ist eine Strategie ein Plan – aber ein Plan mit Fokus. Ein Plan, der Themen fokussiert, aber auch gezielt wichtige Themen ausschließt, um den gesetzten Fokus zu erreichen.“

Es sind herausfordernde Zeiten für Organisationen, geprägt von Konsolidierungen und Restrukturierungen. Unternehmen setzen auf klare Business-Strategien, deren Wirksamkeit oft nicht optimal entfaltet wird, weil die Gesamtstrategie nicht in funktionale Strategien übersetzt wird. Das gilt auch für HR: Gibt es eine auf die Bedarfe der Organisation abgestimmte HR-Strategie? Zentral ist die Frage, ob HR die relevanten Themen zur richtigen Zeit adressiert und bewusst auch andere Themen zurückstellt. Es braucht einen klaren Plan, der innerhalb von HR die Umsetzung der Geschäftsziele optimal unterstützt.

Was genau ist eine HR-Strategie? Oft wird angenommen, die Strategie ist die Lösung aller Herausforderungen. Im Kern ist sie jedoch ein Plan – aber ein Plan mit Fokus. Ein Plan, der Themen fokussiert, aber auch gezielt wichtige Themen ausschließt, um den gesetzten Fokus zu erreichen. Meistens wird die Strategie mit einem Ziel verknüpft, z.B. Steigerung der internen und externen Arbeitgeberattraktivität oder Reduktion der Personalkosten durch strukturelle Anpassungen. Der Plan gibt einen Rahmen und leitet Entscheidungen. Ressourcen werden konsequent für Maßnahmen eingesetzt, die auf die Strategie einzahlen. Der Plan entscheidet bereits jetzt, was der Fokus der nächsten Monate ist und was nicht.

Doch was sind die Probleme, die sich bei der Erarbeitung des Plans ergeben und wie lassen sich diese lösen bzw. welche Erfolgsfaktoren ergeben sich daraus?

Der Plan braucht Geschäftsbezug und zwingend Fokus. Die Erfahrungen aus dem Markt, sei es aus Projekten oder Studien mit Zielgruppe großer oder mittelständischer Unternehmen, zeigen oft recht ähnliche Probleme bei der Erarbeitung einer HR-Strategie. Auffällig ist, dass sehr häufig klassische

HR-Themen im Vordergrund stehen. Mitunter fehlt ein klarer Fokus, da die Angst besteht, Themen wegzulassen und damit ein falsches Signal in die Organisation zu senden. Wie kann man begründen, dass die heiß diskutierten Themen der HR-Community nicht auftauchen oder allgemeine Trends nicht adressiert werden?

Viele HR-Strategien werden dadurch verwässert oder laden ein, sich zu verzetteln. Eine gute HR-Strategie hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Oft verlieren gute Ideen und Ansätze so an Kraft, insbesondere im Zuge der Umsetzung. Wichtige Geschäftsthemen hingegen geraten zu oft in den Hintergrund und werden nicht immer ausreichend analysiert und priorisiert.

Wesentliche Themen identifizieren und Prioritäten setzen. Als effizient hat sich erwiesen, die Unternehmensstrategie genau zu analysieren und Gespräche mit Vertretern der anderen Unternehmensbereiche zu führen. So können die zentralen strategischen Themen, welche für die HR-Strategie relevant sind, identifiziert werden. Neben diesen durch das Business adressierten Schwerpunkten, sollte HR auch als Impulsgeber agieren und kritische Personalfragestellungen einbringen. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen vor einem großen Wachstum mit entsprechenden Investitionen und benötigtem Personalaufbau steht, dann müssen die HR-Themen priorisiert werden, die darauf den größten Einfluss haben (z.B. strategische Personalplanung und Recruiting mitsamt Employer Branding). Wenn hingegen Einsparungen auf der Agenda stehen, dann wären eher Themen wie ein sauberes Belegschafts- und Kostenreporting oder Performance- und Vergütungsmanagement im Fokus einer Strategie. Genau wie andere Funktionen sollte auch HR sich fragen, was die Umsetzung der Unternehmensstrategie für Strukturen, Prozesse und Personalfragen im eigenen Bereich bedeutet.



Genauso wichtig wie das Priorisieren von Strategieinhalten ist es, bewusst Themen auszuklamern. Eine Strategie mit beispielsweise zwölf Handlungsfeldern und jeweils 3-4 Maßnahmen wird selten den gewünschten Effekt auf das Geschäft erzielen und zu Problemen in der Umsetzung führen. Das klare Motto lautet: „Weniger ist mehr“. Der Fokus des Plans, also der HR-Strategie, sollte sich in einer übergeordneten prägnanten Kernbotschaft wiederfinden. In ein bis zwei klaren und leicht zu erinnernden Sätzen muss die Essenz der HR-Strategie vermittelbar sein. Damit beeinflusst sie Entscheidungen und Handlungen innerhalb der HR-Abteilung, die klar zu den Geschäftszielen passen. Eine weitere Differenzierung zwischen Begrifflichkeiten wie Vision, Mission und Purpose ist hier nicht zwingend notwendig.

Erfolgreiche Umsetzung braucht klare Verantwortlichkeiten und Realismus. Die Ausarbeitung von konkreten Maßnahmen und die konsequente Zuteilung von Verantwortlichkeiten sind Themen, die am Ende eines Strategieprozesses oft Kopfschmerzen bereiten. Es fällt manchmal schwer, die übergeordneten Handlungsfelder auf einer tieferen Ebene so zu beschreiben, dass man sie in konkrete Aktivitäten umwandeln kann. Darüber hinaus sind ehrliche Aufwandsschätzungen und Klarheit über zur Verfügung stehende Ressourcen essenziell für eine erfolgreiche Umsetzung. Vor allem Vertreter:innen der Geschäftsbereiche, deren Ziele man gemeinsam erreichen möchte, müssen konsequent involviert werden. Es entstehen nicht selten „geschönte“ Roadmaps, die am Ende Frustration statt Erfolg mit sich bringen, da sie die HR-Funktion mit der Umsetzung überlasten. Maßnahmen können dann z.B. nicht umgesetzt werden, da die Ressourcen dafür nicht zur Verfügung stehen, sondern im HR-Tagesgeschäft gebunden sind. Es empfiehlt sich, den einzelnen Maßnahmen konkrete Schätzungen beispielsweise in Form von Personentagen auf Basis von eigenen Erfahrungen oder bereitgestellten Marktvergleichen zuzuordnen und diese auf eine Roadmap zu überführen. Nur so kann sinnvoll quantifiziert und aufgezeigt werden, ob die eigene Funktion adäquat besetzt ist, interne Kapazitätsverschiebungen oder externer Support notwendig sind und welcher zeitliche Rahmen realistisch ist. Ganz nach dem Motto: gut und günstig ist wahrscheinlich nicht schnell. Schnell und günstig ist oft nicht gut. Und schnell und gut ist in der Regel nicht günstig. Ergebnisse sollten durch konkrete

KPIs messbar gemacht und einzelnen Mitarbeitenden oder Teams zugewiesen werden. Der Fokus der Maßnahmen sollte besonders auf der Wirkung in den ersten 12-18 Monaten liegen. Langfristige visionäre Ziele in fünf oder mehr Jahren sind oft wenig hilfreich, da ihre Eintrittswahrscheinlichkeit unsicher ist. Stakeholder der HR-Funktion, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende, erwarten als Betroffene kontinuierlich Ergebnisse und regelmäßige Kommunikation. Frühe Erfolge sichern die Unterstützung für zukünftige Initiativen. Zudem ist eine jährliche Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der HR-Strategie sinnvoll, um den Realitätsbezug und die Messbarkeit zu gewährleisten. Es muss klar erkennbar sein, wie der Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele ausgefallen ist und ob die übergeordneten Handlungsfelder weiterhin relevant sind.

„Gut und günstig ist wahrscheinlich nicht schnell. Schnell und günstig ist oft nicht gut. Und schnell und gut ist in der Regel nicht günstig.“





Voraussetzung für den Erfolg ist die offizielle Freigabe. Die erarbeitete HR-Strategie muss frühzeitig von den relevanten Entscheidungsträgern genehmigt werden, da ansonsten die Umsetzung gefährdet ist. Eine Strategie ohne inhaltliche Freigabe und Budget wird genauso in der Schublade verschwinden wie jedes andere nicht freigegebene Projekt in der Organisation. Wichtige Stakeholder (CEO, Vorstand, Gremien etc.) sollten daher von Anfang an und kontinuierlich in den Erarbeitungsprozess miteingebunden werden. Diese frühzeitige Einbindung sorgt nicht nur für eine bessere Akzeptanz der Strategie, sondern ermöglicht auch wertvolle Feedbackschleifen, durch die potenzielle Hindernisse bereits in der Planungsphase identifiziert und adressiert werden können. Ein kontinuierlicher Dialog mit den Entscheidungsträgern schafft Vertrauen und stellt sicher, dass die Strategie nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann.

Mut zur Veränderung als Erfolgsrezept. Eine HR-Strategie kann nur dann wirklich effektiv sein, wenn sie nahtlos zu den spezifischen Gegebenheiten und Zielen Ihres Unternehmens sowie zu den Anforderungen Ihrer HR-Funktion passt. Das bedeutet, dass die Strategie nicht nur auf allgemeine Best Practices setzt, sondern maßgeschneidert auf die Kultur, Werte und strategischen Ziele des Unternehmens abgestimmt ist.

Hilfreiche Fragen in dem Kontext könnten sein:

- Wie sieht die derzeitige Unternehmensstrategie aus?
- Ist eine komplett neue HR-Strategie notwendig oder muss eine bestehende Strategie nur angepasst werden?
- Gibt es bereits Strategieerfahrung im Team, von der profitiert werden kann?
- Stehen die notwendigen Ressourcen intern zur Verfügung oder braucht es externe Unterstützung?

Auch sollte vorab die eigene Grundeinstellung kritisch hinterfragt werden:

- Ist es gewollt, dass der Finger in jede Wunde oder Schwachstelle der eigenen HR-Funktion gelegt wird?
- Ist die Bereitschaft gegeben, wirklich offen mit dem Status Quo und den Ergebnissen im Team und darüber hinaus umzugehen?

Nur durch eine ehrliche Reifegradeinschätzung, die auch schwache Themen aufzeigt und Situationen außerhalb der Komfortzone mit sich bringt, wird die Basis für eine Transformation geschaffen. Ist z.B. die HR-Digitalisierung noch sehr ausbaufähig und generell wenig Digitalexpertise in der Funktion vorhanden, wird etwa noch kein zentrales HR-System oder nur eine schlecht vernetzte Auswahl an Einzellösungen für z.B. Recruiting, Payroll und Learning genutzt, dann kann externer Rat helfen.

Externer Rat kann allerdings auch Mut abverlangen und zu herausfordernden Entscheidungen führen, die bedeuten, dass einige Prozesse grundlegend verändert, große Investments vertreten, vorhandene Personen entwickelt oder bestehende Arbeit verworfen werden muss.

Gerne unterstützen wir Sie auf dem Weg zu einer erfolgreichen HR-Strategie: Lassen Sie uns gerne in den Austausch treten.



Autoren



Vera Lehmann
Executive Director

Vera.Lehmann@kienbaum.de



Jörn Budnik
Manager

Joern.Budnik@kienbaum.de

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch:

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 80172-0, contact@kienbaum.de
www.kienbaum.com

